

**Susanna Kaukoniemi**

**TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN ESIMIEHEN JA TYÖN-  
TEKIJÖIDEN VUOROVAIKUTUKSEN AVULLA**

**Esimerkkinä Boliden Kokkola Oy**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Elokuu 2015**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Elokuu 2015	<b>Tekijä/tekijät</b> Susanna Kaukoniemi
<b>Koulutusohjelma</b> Tuotantotalouden koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> Työyhteisön kehittäminen esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen avulla		
<b>Työn ohjaaja</b> Yrjö Muilu	<b>Sivumäärä</b> 32	
<b>Työelämäohjaaja</b> Matti Muuraiskangas		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lähteä selvittämään Boliden Kokkola Oy:ssä lähiesimiesten sekä alaisten välisen vuorovaikutussuhteen toimivuutta. Tutkimuksen myötä yritys sai tietoa vuorovaikutuksen sekä työssä viihtymisen nykytilanteesta, ja sen myötä työkaluja työhyvinvoinnin jatkokehittämiseen. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla yrityksen erään eri vuororajajärjestelmissä toimivan osaston 41 henkilöä.</p> <p>Teoriaosuudessa pohjustin haastatteluita sekä niiden analysointia esimiestyöhön ja vuorovaikutteisuuden viittaavilla kirjallisuuslähteillä. Esimiestyö ja kehittyvä johtajuus osiossa esittelin esimiehenä kehittymisen portaita, sekä ominaispiirteitä tulokselliselle ihmisten johtamiselle. Vuorovaikutus osiossa käsittelin työhön motivoitumisen lisäksi vuorovaikutuksen merkitystä työympäristössä, erityisesti esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa.</p> <p>Työntekijöiden myönteisen suhtautumisen myötä sekä suuren haastattelumäärän vuoksi sain todella laajasti haastatteluvastauksia yleiskäsityksen luomiseksi. Opinnäytetyössäni oli tärkeää säilyttää haastatteluihin osallistuneiden nimettömyys, joten haastattelut on käsitelty tunnistamattomiksi ja esitelty työssäni hyvin pääpiirteisesti.</p>		
<b>Asiasanat</b> esimiestyö, johtaminen, työhyvinvointi, vuorovaikutus		

## ABSTRACT

<b>Unit</b> Ylivieska	<b>Date</b> August 2015	<b>Author/s</b> Susanna Kaukonieni
<b>Degree programme</b> Industrial management		
<b>Name of thesis</b> Developing the work community through managerial interaction		
<b>Instructor</b> Yrjö Muilu		<b>Pages</b> 32
<b>Supervisor</b> Matti Muurauskangas		
<p>The purpose of the thesis was to study the interdependency between the immediate superiors and employees in Boliden Kokkola Ltd. Through the study the company received knowledge of the present situation of interdependency and work satisfaction as well as tools for further development of work welfare. The study consisted of 41 interviews in a three-shift department.</p> <p>In the theory section the interviews and their analysis were based on references to literature on managerial work and interdependency. In the sections concerning managerial work and developing managerial skills steps for developing as a superior as well as the characteristics to successful managerial skills were discussed. The importance of interdependency in a work environment, especially between superior and subordinate relationship, and motivation to work was discussed in the interdependency section.</p> <p>Due to the positive attitude of employees and the great number of interviews it was possible to get a general idea. It was important to maintain the anonymity of the interviewees and thus the interviews were discussed in the thesis in a manner that makes it impossible to identify the interviewee. Thus, the interviews were discussed on a rather general level.</p>		
<b>Key words</b> interdependency, managerial skill, managerial work, work satisfaction		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 ESIMIESTYÖ JA KEHITTYVÄ JOHTAJUUS</b>	<b>3</b>
2.1 Johtamistyylin valinta	3
2.2 Ihmisten johtaminen	4
2.3 Johtamiskäyttäytyminen	5
2.4 Esimiehenä kehittymisen vaiheet	6
<b>3 VUOROVAIKUTUS JA ESIMIESTYÖ</b>	<b>9</b>
3.1 Esimiehen vuorovaikutus	9
3.1.1 Voimaannuttava vuorovaikutus	10
3.1.2 Tiedottaminen	11
3.1.3 Palaute	11
3.2 Motivaatio	13
<b>4 TUTKIMUS VUOROVAIKUTTEISESTA JOHTAJUUDESTA BOLIDEN KOKKOLA OY:SSÄ</b>	<b>15</b>
4.1 Yritysesittely	15
4.2 Tutkimuksen pohjustus	17
4.3 Haastattelukysymykset ja vastausten analysointi	18
4.3.1 Esimiehen sekä työntekijän tärkeimmät vuorovaikutustaidot	18
4.3.2 Vuorovaikutteisuus tällä hetkellä lähiesimiehen ja työntekijän välillä	19
4.3.3 Työssä motivoivat tekijät ja motivaation kehittäminen	22
4.3.4 Lähiesimiestyön kehityskohteet	23
4.3.5 Esimiehen läsnäolon merkitys työskennellessä	25
4.3.6 Tilanteita esimiestyössä onnistumisista ja epäonnistumisista	25
4.3.7 Luottamus lähiesimestä kohtaan	27
4.3.8 Mitä työntekijät voisivat itse parantaa vuorovaikutuksessa?	28
<b>5 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO</b>	<b>29</b>
<b>6 LOPPUSANAT</b>	<b>31</b>

**LÄHTEET**

**KUVIOT**

KUVIO 1. Yhteydet polkuanalyysin mukaan	6
KUVIO 2. Kehittymisen portaat	7
KUVIO 3. Tehdasalue	16
KUVIO 4. Boliden-konserni	17

## 1 JOHDANTO

Lähivuosien aikana työhyvinvointiin on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Hyvinvoivan organisaation henkilöstö on jaksavaa sekä motivoitunutta, joka vaikuttaa suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Laadukas vuorovaikutus organisaatiossa tukee työhyvinvointia sekä antaa mahdollisuuksia myös uusille ideoille.

Yksi tärkeistä ja mielenkiintoisista asioista toimivassa organisaatiossa on esimiehen sekä työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen toimivuutta tutkittaessa voidaan apuvälineinä käyttää erilaisia tutkimuksia sekä selvityksiä. Oikein ja huolellisesti toteutettuna tutkimuksesta jää erinomaisia työkaluja työpaikan ihmissuhteiden kehittämiseen, ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin sekä työssä viihtymisen ja jaksamisen parantamiseen.

Tässä opinnäytetyössäni halusin selvittää, minkälaiset johtamiskäytännöt yhdistettynä vuorovaikutukseen tukevat työssä viihtymistä opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tutkin sitä, kuinka niitä voitaisiin edelleen kehittää. Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia johdon sekä työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja parantamiseen. Työssäni keskityn suurilta osin siihen, miten vuorovaikutteisuus näkyy realistisesti työelämässä, ja kuinka esimiestyöskentelyä sekä eritoten vuorovaikutteisuutta kehittämällä voidaan parantaa työntekijöiden motivoituneisuutta sekä hyvinvointia. Opinnäytetyötutkimukseni tarkoituksena on avata tämän hetkistä tilannetta organisaatiossa sekä antaa työkaluja organisaation esimiestyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Boliden Kokkola Oy on Kokkolassa toimiva Euroopan toiseksi suurin sinkkitehdas. Boliden Kokkola Oy:n yksi monista tavoitteista on olla houkutteleva työnantaja, jolloin hyvä työ johdattelee pidempään työuraan. Työhyvinvoinnin tukeminen on yksi osa tätä tavoitetta, joten organisaatio koki opinnäytetyötutkimukseni heille hyödylliseksi sekä ajankohtaiseksi. Tutkimuksen toteutustavasta sovimme yhdessä työnantaja- sekä luottamusmiesorganisaation kanssa ja tutkimus päätettiin toteuttaa organisaation eräällä eri vuorojärjestelmissä toimivalla osastolla. Koska tutkimuksessa luottamuksellisuus oli erittäin tärkeää, ja jotta vastauksista saatiin mahdollisimman monipuolisia sekä realistisia, toteutettiin tutki-

mus nimettöminä haastatteluina. Haastatteluista keräämäni materiaali käsiteltiin tunnistamattomaksi, ja se käytiin läpi haastateltujen alaisten lähiesimiehien kanssa henkilökohtaisesti. Myös lähiesimiehet haastateltiin. Haastatteluja toteutettiin kaiken kaikkiaan 41 kappaletta, joista 38 tehtiin työntekijöille ja kolme heidän lähiesimiehilleen.

Haastattelukysymykset:

1. Millaisia vuorovaikutustaitoja pidät tärkeänä esimiehelläsi? Entä itselläsi?
2. Kuinka vuorovaikutteisuus näkyy käytännössä sinun ja esimiehesi välillä?
3. Mikä sinua motivoi työssäsi? Kuinka sinua voitaisiin motivoida paremmin?
4. Millaisia kehityskohteita lähiesimiestyössä on mielestäsi nykyiseen nähden?
5. Kuinka tärkeää esimiehen läsnäolo on työskennellessäsi? Miten olla läsnä?
6. Millaisessa tilanteessa olet kokenut esimiestyön onnistuneen/epäonnistuneen?
7. Millainen on luottamuksesi lähiesimiestäsi kohtaan?
8. Toimitko itse parhaalla mahdollisella tavalla? Mitä voisit itse parantaa omassa vuorovaikutuksessasi?

Opinnäytetyöni ensimmäisessä pääluvussa käsittelen esimiehenä kehittymistä, sekä ominaispiirteitä tulokselliselle ihmisten johtamiselle. Toisessa pääluvussa käsittelen vuorovaikutuksen tärkeyttä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Kolmannessa pääluvussa esittelen ja analysoin tutkimukseni tuloksia.

Työssäni on käytetty päälähteinä muun muassa Heisken kirjaa työyhteisön hyvinvoinnista sekä Puron kirjoittamaa teosta esimiehen viestintätaidoista.

## 2 ESIMIESTYÖ JA KEHITTYVÄ JOHTAJUUS

Käsitykset johtamisesta ja johtajista vaihtelevat suuresti ja keskustelua johtajuuden eri puolista käydään jatkuvasti. Joidenkin mielestä johtajaksi synnyttään, toisten mielestä taas kehityttään. Johtamisen kohteena ovat kuitenkin aina asiat sekä ihmiset ja johtajan tehtävänä on osoittaa päämäärä sekä motivoida tarvittava joukko kulkemaan sinne. (Palmu 2003 12-14.) Hyvältä johtajalta vaaditaan ainakin kykyä katsoa asian kaikkia puolia sekä tehdä näistä havainnoista mielekkäitä johtopäätöksiä (Heiske 1997 180).

On olemassa ainakin kolme aluetta, joiden edellyttämien taitojen hallinta liittyy menestymiseen esimiehenä. Nämä alueet ovat: tekniset, ihmisiin liittyvät sekä käsitteelliset taidot. Näiden taitojen yhdistelmä vaihtelee työnjohdon tehtävistä aina ylemmän johdon asemiin. Alemman tason työnjohtajien tarvittavat taidot ovat usein teknisiä taitoja, koska heiltä vaaditaan tarpeen mukaan oman alueensa teknisen henkilökunnan kouluttamista sekä kehittämistä. Ylijohdon taas ei tarvitse tietää yksityiskohtaisesti kaikkien työprosessien suorittamisesta, mutta heidän tulisi tietää, kuinka kyseiset tehtävät liittyvät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Hersey & Blanchard 1990 7-8.)

Esimiehen tulisi kyetä johtamaan ja ajattelemaan koko työyhteisön kehittämistä sekä sietää asemaansa ja päätöksiinsä mahdollisesti kohdistuvaa työyhteisön antamaa kritiikkiä (Heiske 1997 177). Esimiehen roolia sekä siihen kohdistuvia osaamisvaatimuksia suositellaan tarkastelemaan sekä yleisellä tasolla mutta myös tilannekohtaisesti. Esimiesrooli voidaankin nähdä muodostuvan avaintehtävistä tai osaamisalueista, sekä niihin kohdistuvista osaamisvaatimuksista. Avaintehtäviä ovat ne tehtävät, joihin esimiehen odotetaan suuntaavan voimavaroja sekä aikaa. Niistä häneltä myös odotetaan hyviä suorituksia sekä tuloksia. (Pirnes 2003 119.)

### 2.1 Johtamistyylin valinta

Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa toimintatapaa esimiestyöhön. Sen sijaan esimiehen on tiedostettava, minkälaisia toimintamahdollisuuksia erilaisissa tilanteissa on. Esimies näkee siis tilanteen mukaisia erilaisia vaihtoehtoja, joista hän muodostaa itse parhaat ja

tilanteeseen sopivimmat päätökset. Eritoten tarvitaan esimiehiä, jotka osaavat kuunnella ja sen mukaan tehdä oikeita johtopäätöksiä sekä sopeutua erilaisiin viestintätilanteisiin. (Puro 2002 17-18.) Menestyvät ja tehokkaat johtajat siis mukauttavat johtamistyyliänsä erilaisten tilanteen herättämien vaatimuksien mukaan (Hersey & Blanchard 1990 97). Hyvä johtajuus ei ole ensisijaisesti vain määräilyä, kontrolloimista tai virheiden etsintää, kuten saatetaan ajatella. Kuitenkin johtajan odotetaan edustavan yrityksessä sosiaalisen käyttäytymisen mallia, ja hänen käyttäytymisensä voi levitä helposti yleiseksi käyttäytymismalliksi. Täten myös johtajan innostus ja elämänmyönteisyys tarttuvat helposti toisiin. (Heiske 1997 179-180.)

Kuinka hyväksi esimieheksi tullaan? Hyväksi esimieheksi ei tulla pelkästään johtamiskoulutuksen avulla vaan jokainen esimies joutuu itse kasvamaan tehtävänsä. Kasvaminen tapahtuu vastaanottamalla palautetta omasta työstään sekä oppimalla työympäristön erilaisista ilmiöistä. (Jalava & Uhinko 2007 179.) Oman johtamistyyliänsä esimies luo siis hiljalleen uransa aikana kokemuksen, kasvatuksen sekä koulutuksen pohjalta. (Hersey & Blanchard 1990 142.) Myös johtajalla on oikeus olla oma itsensä ja omanlaisensa, mutta onnistuakseen johtajan on tuotava itsestään esiin lähinnä niitä puolia, jotka ovat sopusoinnussa työn vaatiman johtamisroolin kanssa (Heiske 1997 180). Johtajan hyvä itsetuntemus, tasapainoinen persoonallisuus, myönteinen suhtautuminen työhön sekä työilmapiiristä huolehtiminen tukevat johtamisen tuloksellisuutta (Pirnes 2003 75). Omakuvan vääristymät taas ovat kohtalokkaita, sillä ne ovat esteenä johtamisen tuloksellisuudelle, mutta voivat myös vahingoittaa kehittymistä johtajana (Pirnes 2003 156).

## **2.2 Ihmisten johtaminen**

Kehittyvä yritys tarvitsee sekä määrällisesti että myös laadullisesti oikean, suoritus- ja kehityskykyisen henkilöstön. Korkeatasoiset tulokset yrityksessä syntyvät toimintaan sitoutuneen, motivoituneen sekä osaavan henkilöstön toimesta. (Pirnes 2003 207.) Esimiehen onkin johtamistyyliään todella tärkeää huomioida myös alaistensa tyyli. Alaisia voidaan pitää johtamistapahtuman ratkaisevana tekijänä, sillä alaisten tyyli määrää, minkälaisen vastaanoton esimies saa. (Hersey & Blanchard 1990 145.) Johtaessaan esimies saattaa joutua tekemään ratkaisuja, jotka saattavat olla yksittäisen työntekijän edun vastaisia, mutta toimiva kokonaisuus saattaa edellyttää niitä. Johtajan tulisikin sietää sitä, että hän ei voi



olla aina kaikille hyvä ja miellyttävä. Myös muutokset saatetaan henkilöidä usein johtajaan ja täten johtajan tulisikin kyetä kestäämään itseensä kohdistuvien odotusten painetta. (Heiske 2007 177.)

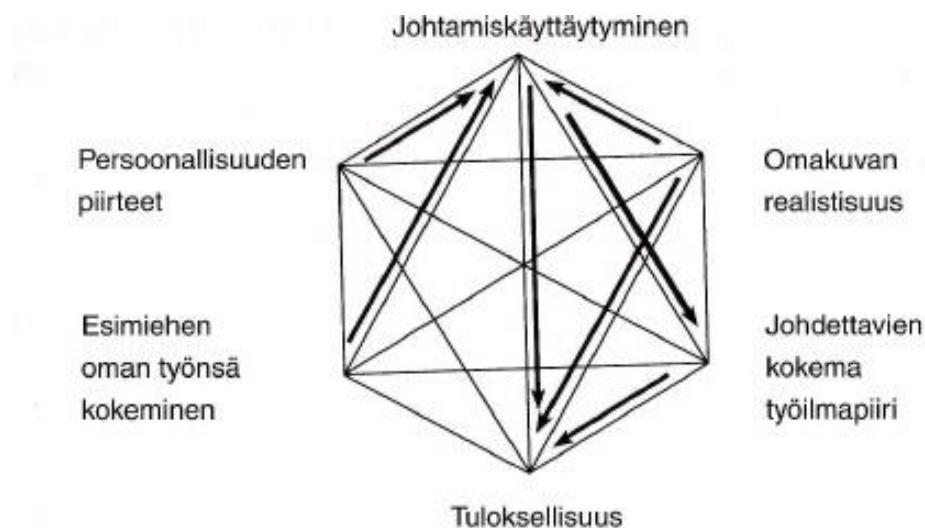
Alaisten erilaisuus on työyhteisölle oikein hyödynnettynä valtava voima. Yrityksessä on yleensä monenlaisia työtehtäviä, jotka edellyttävät erilaisia taitoja, kykyjä, valmiuksia sekä jopa persoonallisuuksia. Johtamisen tuloksellisuuden kannalta onkin erittäin olennaista, että esimiehet huomioivat omassa johtamiskäyttäytymisessään ihmisten erilaisuuden. (Pirnes 2003 121.) Jo alaisena oleminen on toisaalta psykologisesti ajateltuna hankalaa, sillä käsite ”alainen” viittaa suoraan hierarkkiseen rakenteeseen. Vaikein asema on kuitenkin yleensä johtajalla, joka esimiesasemansa rinnalla tekee myös alaistensa kanssa samoja töitä. Työryhmä saattaa yrittää sulauttaa esimiehen joukkoonsa, kun esimiehen tulisi kuitenkin säilyttää roolinsa esimiehenä. Joissain tapauksissa johtaja saattaa myös etäännyä liian kauaksi työntekijöistä esimerkiksi hierarkkisen aseman vuoksi. Esimiesasenne saattaa myös olla niin etäinen, ettei hän kykene kuuntelemaan alaisiaan, sillä kuunnelleessaan hän pelkäisi joutuvansa liian lähelle heitä ja näin menettävänsä auktoriteettinsa. Johtajan tulisikin toimia kontaktina alaistensa sekä oman esimiehensä välillä ja hankkia sekä alaistensa, mutta myös oman esimiehensä luottamus. (Heiske 1997 174-182.)

### **2.3 Johtamiskäyttäytyminen**

Johtajan käyttäytymistä ohjaavat monet persoonakohtaiset tekijät, joista tärkeimpiä ovat tarpeet, motiivit ja motivaatiot. Käyttäytymistä ohjaa myös johtajan oma arvomaailma, sillä on vaikea onnistua hyvin esimiestyössä, mikäli arvomaailma poikkeaa paljon muiden työyhteisön jäsenten arvoista. Myös mitä tyytyväisempi johtaja on oman työnsä perustarpeisiin sekä tuloksellisuusedellytyksiin, ja mitä kannustavammaksi hän tuntee oman esimiehensä, sitä taitavampi hän itse on esimiehenä. Inhimillisyys sekä yksilöllisen vaikuttamisen mahdollisuudet ovat eritoten suomalaisten arvomaailmassa korostuvia arvoja. (Pirnes 2003 53-65.)

Esimiehet luovat käyttäytymisellään työpaikalle johtamiskulttuurin, joka kehittyy myös johtajien kasvun sekä parantuvan vuorovaikutuksen myötä. Työyhteisön johtajat sekä esimiehet luovat yhdessä työpaikan yhteisen johtamiskäytännön. Esimiesten käyttäytymisen

arviointi ja sen kehittäminen voivatkin olla erinomainen väline yrityksen johtamiskäytännön ja sen myötä yrityskulttuurin kehittämiseen. Työilmapiirin kehittymisen lisäksi johtamiskäyttäytymisen kehittäminen voi parantaa siis myös tuloksellisuutta. (Pirnes 2003 137.) Kuvio 1 kuvaa erinomaisesti johtamiskäyttäytymisen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 1. Yhteydet polkuanalyysin mukaan. (Pirnes 2003 75.)

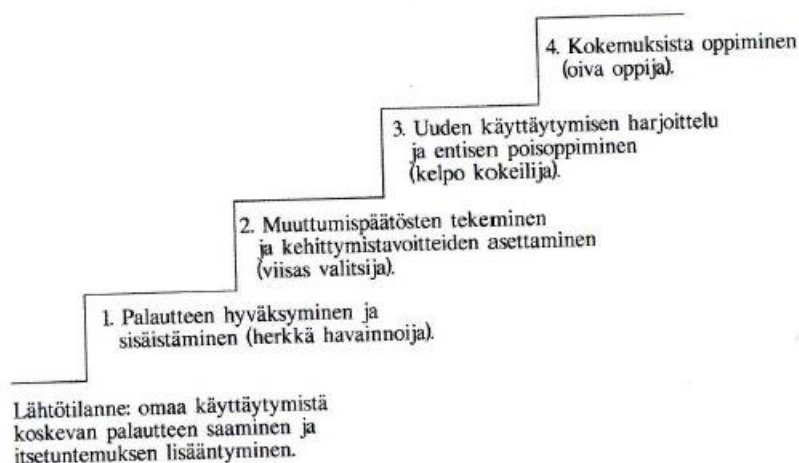
## 2.4 Esimiehenä kehittymisen vaiheet

Johtajana kehittyminen on tasapainoista kehittymistä jokaisella johtamiskäyttäytymisen osa-alueella. Johtajan kehittyminen työuransa aikana on ennen kaikkea kasvu- sekä kypsymisprosessi, ja kysymys on eritoten johtajan sisäisestä kypsymistapahtumasta. (Pirnes 2003 144-145.)

Johtajuus on jatkuvaa muuttumista. Käyttäytymiseen liittyvät vaatimukset muuttuvat eritoten mahdollisten tehtävämuutosten myötä. Tärkeää on, että esimies tuntee kehittämistarpeensa, jonka myötä syntyy tarve johtamiskäyttäytymisen seurantaan, arviointiin ja palautteeseen. Esimiesten ja johtajien käyttäytymisen arvioinnista ja kehittymisen seurannasta tulisivatkin tehdä tapa, sillä mikä motivoisi enemmän itsensä kehittämiseen kuin se, että tun-

nistaa jo aiempaa kehitystä uransa varrella. Johtajuuden arvioinnin voi tehdä esimerkiksi parin vuoden välein tai joko tehtävän muutoksen yhteydessä tai jopa useamminkin. Kehittyvässä johtajuudessa on ennen kaikkea kyse omasta sisäisestä kehittymisestä. (Pirnes 2003 148-148.)

Lähtökohtana esimiehenä sekä johtajana kehittymiseen voidaan pitää omaa käyttäytymistä koskevan palautteen saamista ja sitä kautta oman itsetuntemuksen lisääntymistä. Kuvio 2 esittelee esimiehenä kehittymistä otettuina askelmina. Ensimmäisen askeleen ottaminen voi olla todella vaikeaa, mutta on erittäin tärkeää hyväksyä sekä sisäistää saatu palaute. Kun tämä on tehty, sujuu seuraava askel jo paljon helpommin. Esimiehen itse on tehtävä muuttumispäätös sekä asettaa tavoitteita omalle kehitykselleen. Myös pelkkä tavoitteiden asettaminen ei ole riittävää, vaan tavoitteet tulee ymmärtää ja sisäistää huolella. (Pirnes 2003 153-154.)



KUVIO 2. Kehittymisen portaat. (Pirnes 2003 153.)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen on ryhdyttävä harjoittelemaan uudenlaista käyttäytymistä. Sen voi tehdä johtamistyössä sopivien tilaisuuksien tullen, tai vielä parempi, mikäli on mahdollista osallistua koulutukseen, jossa saa välitöntä palautetta tehdystä työstään. Näiden jälkeen on tärkeää oppia kokemuksistaan ja ennen kaikkea ymmärtää, että kasvun ja kehittymisen tarkoituksen ei ole kilpailla paremmuudesta jonkun toisen kanssa, vaan yh-

teistyö on yksi tärkeimpiä menestystekijöistä esimiestyössä. (Pirnes 2003 154.) Palautteesta oppiminen on vaikea, mutta kehitettävissä oleva ja itsetunnosta riippuva taito, joka kuitenkin on erittäin tärkeää johtajana kehittymisessä. (Pirnes 2003 160). Myös esimiehen oma kehittymishalu kuvastaa esimiehen henkisen kypsyyden tilaa. Kukaan ei voi kehittyä toisen puolesta, joten vastuunottaminen omasta kehittymisestään on tärkeä päätös. Uuden oppiminen on harvoin helppoa, joten kehittymishalu ilmenee sitoutumisella ja ponnisteluina omiin tavoitteisiin. Ahkeruus palkitaan aina. (Pirnes 2003 164.)

### 3 VUOROVAIKUTUS JA ESIMIESTYÖ

Ihminen on sosiaalinen olento, joka on hyvin riippuvainen toisista ihmisistä. Työ ja ihmis-suhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on avoimet sekä luottamukselliset välit, kykenee myös tuloksekkaampaan työhön. Sosiaalinen tuki lieventää elämässä esiintyviä paineita ja näitä terveyttä edistäviä sekä voimavaroja tukevia tekijöitä tarvitaan myös työssä suoriutumiseen mutta myös työn mielekkyyden kokemiseen. (Rauramo 2004 123.) Vuorovaikutus viittaa kahteen asiaan: vuoroittaisuuteen, mutta myös vaikuttamiseen. Ajatuksena on siis, että viestintätilanteessa olevat henkilöt vaikuttavat toisiinsa, ja joka suuntaan, kaikkien tilanteessa olevien kesken. Viestintätilanteessa vuorovaikutteisuus tarkoittaa siis sitä että kaikilla osapuolilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. (Puro 2002 102-103.)

#### 3.1 Esimiehen vuorovaikutus

Työelämän laatu ja organisaation toiminnan tuloksellisuus sekä tehokkuus määräytyvät yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta (Rauramo 2004 131). Vuorovaikutuksen tuomat muutokset sekä vuorovaikutukselle luotujen rakenteiden aikaansaaminen on keskeinen periaate kuuntelevassa johtamisessa (Palmu 2003 19). Itsensä tunteminen on hyvien vuorovaikutustaitojen lähtökohta, joten on kannattavaa analysoida omaa ydinosamistaan sekä taitojaan. SWOT-analyysi ei ole pelkkä yritysanalyysimenetelmä, vaan sitä voidaan käyttää myös esimerkiksi omien vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien selvittämiseen. (Kamensky 2015 217.)

Todelliset vuorovaikutustaidot ilmentyvät parhaiten vaikeissa tilanteissa eli esimerkiksi ristiriita- tai kriisitilanteissa, joissa tarvitaan pitkäjänteisyyttä, sitkeyttä, lujuuutta ja kärsivällisyyttä. Toisaalta tulisi olla periksiantamaton ja jämäkkä, mutta taas toisaalta joustava ja tilanteita tulkitseva. Normaalissa kahvipöytäkeskustelussa jokainen osaa halutessaan olla hyvä vuorovaikuttaja. (Kamensky 2015 221.) Jos aiemmin kovin autoritäärisesti kohdeltu työryhmä saakin uuden, vuorovaikutukseen pyrkivän esimiehen, saattaa uuteen tapaan sopeutuminen viedä aikaa. (Heiske 1997 183-184).

Todellisia esimiehen taidonnäytteitä ovat onnistuneet kehityskeskustelut ja ne ovat yksilöjohtamisen tärkein työväline. Kehityskeskusteluissa esimies sekä työntekijä käyvät yhdessä läpi nykyisiä työtehtäviä sekä tavoitteita sekä selvitetään, olisiko hyödynnettävänä esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia tai tarvetta muutoksiin työtehtävissä. Kehityskeskustelussa myös työntekijän omat toiveet on mahdollista tuoda esiin ja työstä sekä tavoitteista keskustellaan kahdensuuntaisesti. Kehityskeskustelussa työntekijä voi lisäksi antaa esimiehelleen palautetta tämän toiminnasta, omasta työstä palautteen vastaanottamisen lisäksi. (Jalava & Uhinki 2004 119.)

### **3.1.1 Voimaannuttava vuorovaikutus**

Vuorovaikutustilanteessa on aina oman itsensä lisäksi yksi tai useampi muu henkilö. Voimaannuttavaksi kutsuttu vuorovaikutus edellyttää kykyä kiinnittää huomionsa sekä ihmisiin että asioihin. Aito kiinnittyminen ihmisiin tarkoittaa, että voidaan luoda tunnetason suhde, ja täten pystytään ymmärtämään, mitä toinen osapuoli tarvitsee tai tahtoo. Taas sanoman perille saattaminen edellyttää kykyä ilmaista itseään hyvin suullisesti mutta myös kirjallisesti. Ilmaisutaito on tärkeä taito, mutta se ei vielä takaa että hyvä puhuja olisi hyvä vuorovaikuttaja. On paljon puhujia, jotka eivät käytä oikeassa suhteessa kahta silmäänsä, kahta korvaansa ja yhtä suutaan. (Kamensky 2015 217-218.)

Myös kuuntelemisen taito on tärkeä. Vuorovaikutuksen kannalta on suuri merkitys, kuinka aktiivista tai passiivista kuunteleminen on. Myös keskittymisen merkityksen huomaa vuorovaikutustilanteessa. Sekä kuunteleminen, että keskittyminen ovat taitolajeja, joita tulisi määrätietoisesti harjoitella. Voimaannuttavan vuorovaikutuksen kannalta empaattisuus on välttämätöntä, sillä ellei pysty tulkitsemaan muiden ihmisen motiiveja, ei myöskään pysty kiinnittymään toiseen ihmiseen niin voimakkaasti, että voisi vaikuttaa häneen. (Kamensky 2015 219-221.) Johtajan tulisikin kyetä kuuntelemaan luottamuksellisesti työntekijöidensä näkökantoja sekä tunteita niin, että työntekijät tuntevat tulleen kuulluksi. Kuulluksi tulemisen tunne ei kuitenkaan suoraan merkitse sitä, että kuulluksi tulleen henkilön toiveet automaattisesti toteutettaisiin sellaisenaan. (Heiske 1997 178-179.)

### 3.1.2 Tiedottaminen

Esimiehen tulisi ilmoittaa päätöksensä suoraan ja suhteellisen nopeasti siten, että tieto ei ensisijaisesti ainakaan kulkisi epäsuorasti. Johtajan tulisi yleensä myös sietää itseensä kohdistuvien odotusten painetta ja kommunikoidaan suoraan, vaikka jotkut johtajat saattavatkin jättää vaikeat asiat jonkun toisen sanottavaksi. Lisäksi useimmiten on järkevää antaa tiedoksi ne asiat, joiden peittelemiseen ei ole mitään ihmeellistä syytä, sillä jakamatta jätetty tieto saattaa ruokkia työyhteisössä turhia pelkoja ja epäluuloja. (Heiske 1997 177-178.) Vuorovaikutuksessa on siis tärkeää, että työyhteisössä jaetaan kaikki luotettava sekä asiaan liittyvä tieto koko työyhteisön kesken, jolloin kaikilla on mahdollisuudet vapaisiin sekä tiedostettuihin valintoihin. (Kärkkäinen 2005 56.)

Säännöllisillä palavereilla voidaan työyhteisössä varmistaa, että jokainen työntekijä on yhtä tietoinen, mitä työyhteisössä tapahtuu, sekä mihin ollaan pyrkimässä. Työntekijät tarvitsevat tilanteita asioiden kuulemiseen mutta myös käsittelemiseen yhdessä, joten olisi hyvä ottaa työntekijät mukaan palaverien rakenteiden sekä aikataulujen suunnitteluun. Näin myös työntekijöiden on helppo saapua paikalle ja nostaa asioita esille. Työntekijöiltä tulisi odottaa läsnäoloa ja mahdollisen poissaolon tulisi olla perusteltu. Työntekijöille kannattaa kertoa, että myös palaveri on työtehtävä, joka edellyttää kaikkien antamaa omaa panosta. (Jalava & Uhinki 2007 147.)

### 3.1.3 Palaute

Ihmisen itsetunto muodostuu suhteessa toisiin ja positiivisen palautteen saaminen ravitsee sitä (Rauramo 2004 122). Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, jota jokainen ihminen tarvitsee työpaikallaan. Usein kuitenkin palautteen antaminen on niukkaa. Positiivinen palaute antaa työntekijöille yleensä lisää energiaa sekä parantaa heidän jaksamistaan ja työmotivaatioita. Päinvastoin taas palautteen puuttuminen murentaa hiljalleen ihmisen elinvoimaa sekä työhaluja. Todellista palautetta voi olla monenlaista, mutta puutteellisesti keskusteleavassa työyhteisössä palautteen käsitetään helposti olevan vain moitetta tai kiitosta. Myös kuuntelemisen ja keskustelemisen tapa, katseet sekä ilmeet, ovat myös palautetta, jotka kertovat että ihminen on arvostava ja kiinnostunut tai päinvastoin. Parasta kanssakäymistä on usein vain hyvänsävyinen pohdiskeleva tai neutraali kommentointi työstä,

joka myös vapauttaa ihmisen ajattelevaan rauhaan. (Heiske 1997 131-142.) Vain oikein annettu sekä objektiivinen palaute on käyttökelpoista kehittämisen sekä käyttäytymisen muuttamisen kannalta (Pirnes 2003 158).

### **3.1.3.1 Kiittäminen**

Ihmisen on vaikea antaa kiitosta, mikäli hän ei ole itse saanut sitä. Jos kiitosta ei anneta tai sitä ei saada, ei seuraavakaan sukupolvi osaa tehdä sitä. Tästä syntyy siis helposti jopa sukupolvia toistuva kierre. Kiittäminen ei kuitenkaan välttämättä ole luontevaa tai helppoa ja siihen voi liittyä jopa kiusallisia tunteita. Toisaalta kiittäminen saattaa olla vaikeaa, koska kiittäjä arastelee kiitettävän reaktiota. Toisaalta taas henkilö, jota kiitetään, saattaa epäillä kiitosta epäaidoksi ja odottaa sen edeltävän esimerkiksi jotain pyyntöä. (Heiske 1997 134-135.)

Mikäli kiitosta on vaikea vastaanottaa, se yleensä torjutaan. Kiitettävänä oleva henkilö saattaa pitää kiitoksen kohteena olevaa seikkaa eri tavoin itsestäänselvyytenä ja kiitoksen torjuminen onkin tavallaan myös sosiaalisesti hyväksyttyä käytöstä. Kiitoksen vastaanottamisen vaikeutta voidaan myös yhdistää kateuden tunteisiin. Kiitettävänä oleva henkilö saattaakin torjua kiitoksen, sillä hän pelkää siitä syntyvän kateutta työyhteisössä. Kiitosta vierastetaan osittain myös siksi, sillä sen pelätään tekevän ylimieliseksi (Heiske 1997 136-141.)

### **3.1.3.2 Kritiikki**

Saatuun negatiivista palautetta yleensä työntekijä ryhdistäytyy, jotta moite muuttuisi kiitokseksi, mutta jos palaute on jatkuvasti negatiivista, alkaa ihmisen elinvoima ja työkyky hiljalleen laskea. Mikäli työpaikalla halutaan ennakoida ja välttää uupumisriskiä, tulisi työntekijöille tarjota aitoa palautetta, joka on luonteeltaan erittelevää, ymmärtävää ja myös rohkaisevaa. Hyvässä kritiikissä täsmennetään, mistä arvostelu johtuu, sillä rajattu kritiikki ei loukkaa vastaanottajaa samalla tavalla kuin arvostelu, joka kohdistuu ihmisen koko ole-mukseen. Lisäksi moitteen rinnalla tulisi esittää selvitys siitä, kuinka tehtävän voisi tehdä



toisin tai antaa neuvoja siitä kuinka se olisi kuulunut suorittaa. Työyhteisössä saatetaan moittia työntekijää ilman mahdollisuutta oivaltaa, miten asian voisi hoitaa paremmin. (Heiske 1997 142-143.)

Hyvässä työyhteisössä palaute voi olla melko suoraakin, eikä se vaadi erillistä suunnittelua. Pientä aggressiivisuuttakin voidaan sietää, kun myös kiitosta ja kritiikkiä tulee riittävästi. Hyvässä yhteisössä omia puheitaan ei siis tarvitse jatkuvasti tarkkailla ja oikealla tavalla annettu moite voi olla melkein sama kuin kiitos. Kuuntelevalla kritiikillä voidaan ohjata ja rohkaista kritiikin kohteena olevaa henkilöä ratkaisemaan ongelma itse. (Heiske 1997 144-146.) Palaute, joka on yllätyksellistä ja koetaan negatiiviseksi, saattaa aikaansaadatunnekuohon, joka voi purkautua esimerkiksi masennuksena, loukkaantumisenä tai suuttumuksena. Arvostelun sieto sekä vastaanottajan itseluottamus vaikuttavat molemmat siihen kuinka voimakas reaktio on ja kuinka herkästi se laukeaa. (Pirnes 2003 160.)

### **3.2 Motivaatio**

Työmotivaatio on sitä, miten halukkaasti ihminen käyttää fyysisiä sekä henkisiä voimavarojaan työtehtäviä suorittaessaan. Myös jos työtoiminnan koetaan olevan merkityksellistä ja työ hallitaan, kasvattaa se työmotivaatiota, mikä puolestaan taas lisää organisaation tuottavuutta. Työssämme jotkin asiat vetävät meitä puoleensa ja jotkut taas työntävät pois päin. Työmotiivina voi olla esimerkiksi tahto osallistua yhteiskunnan rakentamiseen tai pyrkimys kohottaa omaa suoritustasoaan. Työ voi olla myös oiva keino ihmissuhteiden muodostamiseen tai pelkkä ansioiden muodostaja toimeen tulemiseksi. Joka tapauksessa ihmisiä motivoi työn tulos. Toisille se on hyvät numeeriset myyntiluvut ja toisille tyytyväiset asiakkaat. Parhaimmillaan työ tuo elämään sisältöä, onnistumisen tunteita sekä edistää hyvinvointia. Vastaavasti pahimmillaan työ voi muodostua taakaksi, joka kuluttaa voimia sekä heikentää elämisen laatua. (Kärkkäinen 2005 48-53.)

Ryhmävireeksi kutsutaan kaikkien ryhmän jäsenten motivaatioiden summaa. Se osoittaa siis, kuinka innostuneesti koko ryhmä kokonaisuutena pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Työyhteisön motivoituneisuus onkin tulosta esimiesten sekä johdettavien yhteismotivaatiosta, ja se on myös seurausta esimiesten kyvystä luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia ihmisten motivoitumiseen heidän työssään. (Pirnes 2003 71-72.)

Kun työ on mielenkiintoista sekä riittävän haasteellista, motivoituvat ihmiset usein työskentelemään lujemmin kuin on edellytetty tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös kannusteilla voidaan vaikuttaa työn suorittamisen innokkuuteen. Kannusteet voivat olla joko taloudellisia, fyysisiä, vuorovaikutteisia tai tehtäväkannusteita. Kannusteet vaikuttavat käyttäytymiseen sisäisesti mutta myös ulkoisesti, sillä sisäisen ja ulkoisen motivaation raja ei välttämättä ole kovin selkeä. Näin samat kannusteet voivatkin palkita siis sekä sisäisesti että ulkoisesti yksilöstä riippuen. (Kärkkäinen 2005 54.)

Työn sekä persoonallisuuden yhteensopivuus ovat yllättävän tärkeä motivaatiotekijä. Moni ns. huono johtaja on joutunut esimiestyöhön, vaikka hänellä ei välttämättä ole ollut aitoa mielenkiintoa kyseiseen tehtävään. Myös sisäiset palkkiot ja kannusteet ovat tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot sekä kannusteet. Sisäisiä palkkioita ovat muun muassa työn sisältö, eli esimerkiksi sen monipuolisuus ja haasteellisuus, ja sisäiset palkkiot tyydyttävät itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeita. Ulkoisia palkkioita ovat taas työympäristö ja esimerkiksi sen tuomat palkkiot, olosuhteet ja esimiehen palaute. Nämä tyydyttävät ihmisen turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden sekä huomioiduksi tulemisen tarpeita. (Pirnes 2003 72-73.)

## **4 TUTKIMUS VUOROVAIKUTTEISESTA JOHTAJUDESTA BOLIDEN KOKKOLA OY:SSÄ**

Strategisen johtajuuden kurssilla kiinnostuin kovasti aiheesta, jossa korostettiin esimiehen vuorovaikutuksen merkitystä ja tärkeyttä työpaikalla. Aihe niin sanotusti kypsyi päässäni muutaman kuukauden, jonka jälkeen päätin kirjoittaa opinnäytetyöni kyseisestä aiheesta. Opinnäytetyöni lähtökohtana halusin selvittää, kuinka vuorovaikutteisuus näkyy ja toimii nimenomaan realistisesti työelämässä. Lähdin siis etsimään tutkimukseeni yritystä, joka olisi kiinnostunut kehittämään sekä työhyvinvointia että esimiestyöskentelyä työyhteisössään.

Boliden Kokkola Oy koki aiheen heille hyödylliseksi ja ajankohtaiseksi, joten hyvin pian esimiesten sekä luottamusmiesorganisaation kanssa yhteistuumin päätimme toteuttaa tutkimuksen haastatteluina organisaation eräällä eri vuorojärjestelmissä toimivalla osastolla. Henkilöitymisriskin vuoksi on kohdeosasto jätetty opinnäytetyöstäni nimettömäksi.

### **4.1 Yritysesittely**

Boliden Kokkola Oy on Kokkolassa toimiva Euroopan toiseksi suurin sinkkitehdas, jonka tuotanto on käynnistynyt jo vuonna 1969. Kuvio 3 kuvaa erinomaisesti tehdasalueen laajuutta. Boliden-konsernin päätuotteita ovat sinkki ja kupari, ja henkilöstömäärä on 4900 työntekijää, joista Kokkolassa 571. Kokkolan tehtaalla on tehty lukuisia laajennuksia, sekä jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Tehdas teki myös valtavan investoinnin tulevaisuuteen käynnistäessään hopean talteenoton vuonna 2014. (Boliden 2015)

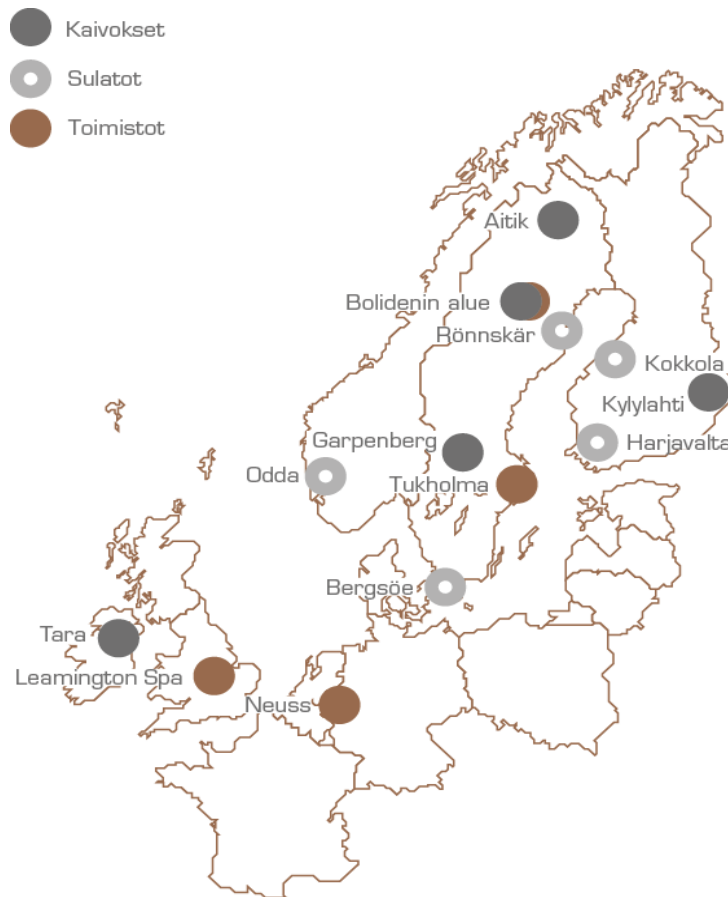
Yritys toimii vastuullisesti sekä on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen. Tavoitteena on olla houkutteleva työnantaja ja pyrkiä tapaturmattomuuteen. Boliden Kokkola Oy on alueen suurin yksityinen työnantaja, jolla on merkittävä välillinen työllisyysvaikutus myös nuorten keskuudessa. Tehdas on lisäksi tärkeä yhteistyökumppani, huomattava veronmaksaja sekä paikallisen toiminnan tukija. Yritys panostaa työturvallisuuden huomioimiseen, työhyvinvoinnin tukemiseen, toimiviin rekrytointikäytäntöihin, mielekkäisiin työkokonaisuuksiin, ammattitaidon kehittämiseen sekä hyviin henkilöstöetuihin. (Boliden 2015)



KUVIO 3. Tehdasalue. (Boliden 2015.)

Boliden Kokkola Oy on yksi energiatehokkaimmista sinkkitehtaista. Sen ominaispäästöt ilmaan ovat keskimääräistä pienemmät ja ominaispäästöt mereen ovat pienemmät kuin millään muulla sinkkitehtaalla. Myös hiilijalanjälki on keskimääräistä pienempi ja yhdyskuntajätteen hyötykäyttöaste 93 %. (Boliden 2015)

Sinkki on elintärkeä hivenaine ja yksi maailman käytetyimmistä metalleista. Sinkillä on tuhansia käyttökohteita, kuten esimerkiksi: sillat, autot, lukot, venttiilit, katot, lääkeaineet ja maalit. Suurin osa Kokkolassa tuotetusta sinkistä menee terästeollisuuden käyttöön. Se suojaa terästä korroosiolta, ja on täysin kierrätettävä materiaali. Raaka-aineiden hankinta tapahtuu Bolidenin omilta kaivauksilta Ruotsista, Irlannista sekä Suomesta, mutta lisäksi myös muilta kaivosyrityksiltä Euroopasta sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikasta. Yrityksen suurimpia asiakkaita Pohjoismaissa on SSAB ja Keski-Euroopassa Grillo Handel, IMR, ThyssenKrupp Steel ja Cinkarna. (Boliden 2015)



KUVIO 4. Boliden-konserni. (Boliden 2015)

## 4.2 Tutkimuksen pohjustus

Kuten jo aikaisemmin opinnäytetyössäni mainitsin, päätettiin tutkimus tehdä haastatteluina eri vuororajestelmillä toimivalla osastolla. Haastattelukysymykset pohdimme yhdessä esimiesten ja luottamusmiesorganisaation kanssa niin, että ne palvelevat sekä yritystä että opinnäytetyötäni. Haastatteluista informoitiin työntekijöitä etukäteen, mutta kysymyksiä ei kerrottu, joten työntekijät eivät voineet etukäteen pohtia yhdessä vastauksia. Näin vastaukset olivat henkilökohtaisempia ja mielipiteet varmasti kaikkien omia.

Haastatteluista pidettiin kaiken kaikkiaan 41 kappaletta, joista 38 pidettiin työntekijöille ja niiden keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia. Esimiesten haastatteluista oli kolme ja ne kestivät noin tunnin per haastattelu. Itse työntekijöistä ei haastatteluissa kerätty muuta tietoa, kuin se kuka on heidän lähiesimiehensä. Näin palaute saatiin kohdistettua oikealle

esimiehelle. Haastattelujen määrä oli mielestäni oikein sopiva, sillä viimeisten haastatteluiden myötä myös vastaukset alkoivat toistaa itseään, joten mielestäni enempään ei olisi ollut tarve. Kuitenkin jokainen haastattelu oli ehdottomasti yhtä arvokas ja realistisen kokonaiskäsityksen luomiseksi olikin hyödyllistä kuulla asioista monesta näkökulmasta.

Suurin osa haastatteluista äänitettiin, ja äänitykset on hävitetty luvatusi heti vastausten kirjaamisen jälkeen. Ennen haastattelun aloittamista, tarjosin tietenkin myös mahdollisuutta kieltäytyä äänityksestä, koska haastattelutilanteen tuli olla haastateltavalle mahdollisimman luottamuksellinen ja viihtyisä ympäristö. Boliden Kokkola Oy:n puolesta haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman viihtyisä ja osallistumisesta työntekijät saivat kannusteeiksi lounaslipun. Haastattelutilanteita olennaisesti helpotti todennäköisesti se, että olin itse yrityksen ulkopuolinen henkilö, jolla ei ole työsuhdetta, eikä myöskään siis aikaisempia kokemuksia yrityksen esimiesten vuorovaikutuksen toiminnasta.

### **4.3 Haastattelukysymykset ja vastausten analysointi**

Haastattelukysymyksiä oli kaiken kaikkiaan kahdeksan ja haastatteluista kerätyn materiaalin perusteella esimiehille on annettu henkilökohtainen palaute esimiesten haastattelun yhteydessä. Tähän kirjalliseen työhön vastauksia ei ole eritelty esimieskohtaisesti, vaan ne on kerrottu yleisesti henkilöitymisen välttämiseksi.

#### **4.3.1 Esimiehen sekä työntekijän tärkeimmät vuorovaikutustaidot**

Haastatteluiden perusteella työntekijät kokivat esimiehelle tärkeiksi ominaisuuksiksi olla eritoten tasapuolinen, avoin ja asiallinen. Asioita tulisi puhua suoraan, mutta vastapuolen huomioon ottaen, sillä sama tyyli ei sovi kaikille. Suorapuheinenkin voi olla hienotunteinen. Eräs esimiehistä kertoi mielestäni hyvin kuvaavasti, että esimiestyössä tarvitsee jatkuvasti tuntosarvia. Täytyy tunnustella sekä tilanteeseen että työntekijälle sopivan tapa tiedottaa tai kysyä asiasta. Ajan kanssa ja työntekijöihin tutustumisen myötä oikean tavan löytäminen toki helpottuu. Jotkut myös haluavat puhua esimiehen kanssa muistakin kuin työasioista, kun taas toisten mielestä työn ulkopuoliset asiat eivät kuulu työpaikalle. Juuri

tällaisissa asioissa esimiestyön haasteellisuus mielestäni eritoten korostuu. Samalla kun toiset odottavat esimiehen tulevan kahvihuoneeseen puhumaan eilisestä jääkiekkopelistä, toiset kokevat esimiehen läsnäolon ahdistavaksi.

Tärkeää on myös se, että vuorovaikutus on todella vuorovaikutusta, eikä se muutu yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi. Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen myötä palautetta voidaan antaa työntekijän lisäksi myös esimiehelle ja tilanteista voidaan keskustella. Esimiehen tulisi olla siis myös hyvä kuuntelija, ja keskittyä vuorovaikutustilanteessa niin että tilanteessa sovitut asiat jäisivät muistiin. Unohdetut ja sitä kautta mahdollisesti hoitamatta jäävät asiat horjuttavat helposti alaisen luottamusta esimiestään kohtaan. Työntekijälle on myös tärkeää saada tunne, että hänen ehdotuksiaan on kuultu. Se ei siis kuitenkaan tarkoita sitä että toiveet aina toteutettaisiin, mutta ne käsitellään niin että työntekijä tietää hänen mielipiteensä otetun huomioon. Mahdollisuus vaikuttaa on siis erittäin tärkeää.

Jottei vuorovaikutteisuus muutu tiedottamiseksi, vaati se siis myös aktiivisuutta työntekijältä. Työntekijälle on tärkeää myös keskustella esimiehen kanssa, sekä kertoa omista toiveista ja tarpeistaan. Reiluus, rehellisyys, joustavuus ja aito kiinnostus omaa työtä kohtaan ovat kaikki tärkeitä sekä esimieheltä että alaiselta. Esimiehen tulisi olla avoin, mutta samalla tunnistaa mitkä asiat pitäisi käydä läpi henkilökohtaisesti. Haastatteluissa korostui useaan kertaan myös palautteen saamisen tarve. Palautetta pitäisi saada riittävästi ja muistaa myös kiitos. Tämänkin pitäisi tapahtua molemminpuolisesti. Sekä esimiehen että alaisen tulisi siis olla vastaanottavaisia keskustelulle sekä palautteelle. Ei esimieskään voi tietää mitä häneltä odotetaan, jos ei sitä hänelle kerrota.

#### **4.3.2 Vuorovaikutteisuus tällä hetkellä lähiesimiehen ja työntekijän välillä**

Haastatteluiden myötä ymmärsin, että vuorovaikutteisuuden toimiminen työntekijän ja esimiehen välillä on ennen kaikkea myös persoonakysymys. Työntekijät odottivat vuorovaikutukselta eri asioita ja erilaista aktiivisuutta. Haastatteluissa korostui se, että vaikka vuorovaikutus olisikin kaikille samanlaista, on se toisen mielestä toimivaa, ja taas toisen mielestä ei. Haastateltavat osasivat hyvin kertoa asioita, joihin he olivat tyytyväisiä, mutta kertoivat myös avoimesti ja rohkeasti asioista joissa he kokivat olevan vielä kehitettävää.

Vastaukset vaihtelivat paljon myös vastaajan omien mieltymysten ja persoonan mukaan ja juuri tätä haastatteluissa hainkin, että jokainen pystyisi rehellisesti kertomaan oman näkemyksensä asioista, eikä siksi haastattelukysymyksiä kerrottukaan etukäteen.

Esimiehiä pidettiin melko helposti lähestyttävänä, joiden kanssa pystyy keskustelemaan halutessaan myös muistakin kuin työasioista. Tilanteita, joissa esimies tuli työntekijän tasalle ja nimenomaan alaisen työpisteelle arvostettiin eniten, ja niitä toivottaisiin myös tapahtuvan enemmän, mikäli se on esimiesten työn aikataulujen puolesta mahdollista. Esimiehet itsekkin toivoivat että voisivat käyttää enemmän aikaa työntekijöiden työpisteillä.

Vuorovaikutteisuus aiheena jakoi paljon mielipiteitä: osan mielestä esimiehen ja työntekijän välillä oli kynnys, osan mielestä taas esimies oli todella helposti lähestyttävä. Vaikka suurin osa koki, että palautetta on helppo antaa myös esimiehille, sain poimittua haastatteluista yhden tärkeän seikan. Vaikka esimies korostaakin olevansa avoin ja vastaanottavainen palautteelle, saattaa esimiehen elekieli tilanteessa kertoa muuta. Palautteen kohteena ollessaan saattoi ryhti suoristua, leuka kohota ja kädet asettua torjuvasti ”puuskaan” rinnalle. Vaikka palautteeseen suullinen reagointi olisikin oikein onnistunut, voi uhkaava elekieli tehdä tilanteesta alaiselle vaikean. Vastaavassa tilanteessa olleet kertoivat, että saattoivat jättää asioita sanomatta, mikä on jälkeensä harmittanut, kun tilanne oli sitten kuitenkin sujunut hyvin. Hyvä ja kaikille sopiva neuvo onkin kiinnittää suullisen vuorovaikutuksen lisäksi huomiota omaan kehonkieleen vuorovaikutustilanteessa.

Huolissaan oltiin myös esimiesten tasapuolisuudesta. Vaikka valtaosa olikin sitä mieltä, että todennäköisesti esimiehet pyrkivät olemaan tasa-arvoisia kaikkien suhteen, niin silti huolta aiheuttivat esimerkiksi se, miten tasapuolisuuden puute saattoi ilmetä erityisesti tiedottamisessa. Joskus asiasta tiedottaminen on tapahtunut esimerkiksi yhdelle työntekijälle, tai muutamalle, jotka ovat kertoneet asian eteenpäin. Pahimmassa tapauksessa näin kerrottu viesti on muuttunut paljon jo matkalla ennen kuin viimeinen työntekijä on sen kuullut. Tällaisen tiedottamisen kautta osa on kokenut joutuvansa työskentelemään huhupuheiden varassa.

Esimiesten haastatteluissa ilmeni että tiedottamisen ongelma oli havaittu jo aiemmin ja sitä korjaaviin toimenpiteisiin olikin jo ryhdytty. Vuorotyötä tekeville oli suunnitelmissa niin kutsuttu sähköinen infonäyttö, jonne työntekijöille informoitavat asiat tulisi. Näin kaikilla



työntekijöillä olisi mahdollisuus saada tieto samassa sekä ennen kaikkea luotettavassa muodossa. Tavanomaisessa infotaulussa on se ongelma, että ilman huolellista silmäilyä, ei voida nopeasti määrittää mitkä ovat uusia tai kiireellisiä tiedotuksia. Haastatteluiden mukaan Boliden Kokkola Oy panostaa eritoten sähköiseen viestintään, joten sähköinen infotaulu onkin omasta mielestänikin yritykseen tyyliin hyvin sopiva ja toimiva ratkaisu, sillä sähköpostitse tiedottaminenkaan ei toimi, mikäli kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollista käyttää tietokonetta työpisteillään tai mikäli se on mahdollista vain taukojen aikana.

Esimiesten haastatteluissa kysyin, minkälaisia he ovat itse omasta mielestään esimiehinä. Esimiehet olivatkin hyvin tietoisia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, joita oli tullut ilmi työntekijöiden haastatteluista. Esimiehet olivat myös itsevarmoja sekä avoimia palautteen suhteen ja moni haastatteluissa ilmennyt asia oli heille jo entuudestaan tuttu. Osa haastatteluista työntekijöistä kertoi palautteenannon toimivan huonosti puolin ja toisin, toisten mielestä se taas toimi hyvin. Tässä palataan mielestäni taas persoonakysymykseen, joka voidaan rinnasta myös työntekijöiden aiemmin käsittelemääni tasapuolisuuden pelkoon. Esimiehillä on työntekijöiden tapaan sama oikeus olla työpaikallaan oma itsensä, jolloin vuorovaikutus saattaa toimia toisen samankaltaisen persoonan kanssa paremmin. Näiden niin sanotusti helpommin toimeen tulevien pelättiin eniten hyötyvän paremmasta suhteestaan esimieheen, joka saattoi aiheuttaa myös kateutta työyhteisössä. Esimiehet itse kertoivat että vaikka vuorovaikutus toisten työntekijöiden kanssa olisikin helpompaa ja aktiivisempaa, pyrkivät he ennen kaikkea silti kohtelemaan kaikkia työntekijöitä samanvertaisesti ja kaikille työntekijöille esimiehen huoneen ovi on samalla tavalla avoin.

Tiivistettynä vuorovaikutteisuus toimi työntekijöiden mielestä suhteellisen hyvin, mutta ennen kaikkea esimiesten toivottiin olevan aktiivisempia sen suhteen. Osa toivoi esimiestä rohkeasti ihan kahvihuoneeseen tutustumaan työntekijöihin, näin joidenkin mielestä ole-massa oleva suuri kynnyksesi esimiehen ja alaisen välillä lähtisi helposti madaltumaan. Tilanteissa, joissa esimies oli kysynyt myös työntekijöiden mielipidettä tai jopa neuvoa ongelmanratkaisuun, koettiin vuorovaikutuksen onnistuneen, sillä vuorovaikutuksen nimenomaan kuuluisi toimia kahdensuuntaisesti. Myös esimieheltä voidaan kysyä neuvoa, mutta myös esimiehen toivottiin pystyvän kysymään neuvoa tarpeen vaatiessa alaisiltaan.

Vaikka palautteen antaminen ja sen merkitys monessa muodossaan korostuikin melkein kaikissa haastatteluissa, käsittelemäni sitä tässä vain suhteellisen karkeasti. Perehdyn aiheeseen

yksityiskohtaisemmin opinnäytetyöni seuraavassa luvussa, jossa käsittelen motivaatiota ja sen kehittämistä. Vaikka palautteen antaminen onkin ennen kaikkea vuorovaikutusta, sillä on myös todella suuri merkitys työntekijöiden motivoinnissa sekä työssä jaksamisessa.

#### **4.3.3 Työssä motivoivat tekijät ja motivaation kehittäminen**

Työntekijöitä motivoi töissä hyvin erilaiset asiat. Motivaatiota toivat sopiva työnkuva, työ-kaverit, työssä onnistuminen, koko työyhteisö, palkka, palaute ja koulutukset. Ryhmissä, joissa työilmapiiri oli hyvä, toi työyhteisö ja itse työn hallitseminen suurimman motivaati-on. Eräässä ryhmässä, jossa työilmapiiri oli huonompi esimerkiksi työntekijöiden välisten erimielisyyksien vuoksi, nousi palkka suurimmaksi motivaatioksi. Toin tämän esille esi-miehen haastattelussa, ja hän oli itsekkin huomannut työilmapiirin huonontuneen vuoros-saan ja halusi ehdottomasti lähteä sitä parantamaan. Muutokset tietenkin vaativat pitkäjän-teisiä ponnisteluja pitkällä aikavälillä, eikä mikään muutu hetkessä. Muutos vaatii myös kaikkien sitoutumista sekä aktiivisuutta. Kun tilanteesta ollaan tietoisia, voidaan alkaa miettiä keinoja sen eteenpäin viemiseen.

Vaikka palkka olikin osalle suurin motivoiva tekijä, suhtautuivat työntekijät siihen mieles-täni viisaasti. He kertoivat etteivät odotakaan pelkkiä palkankorotuksia ilman muutoksia työtehtäviin. Työn tuoman vastuun ja palkan tulisikin nousta samassa suhteessa, sillä pelk-kä korotus tuntipalkkaan ei motivoi pitkällä tähtäimellä kuin lyhytaikaisesti. Enemmän motivoivat mahdollisuudet koulutuksiin ja työssä kehittymiseen, sekä sen kautta uralla etenemiseen. Koska Boliden Kokkola Oy on myös alueen suurin yksityinen työnantaja, oli motivoivana tekijänä myös yhteisöllisyys sekä myös yrityksen arvojen noudattaminen. On hienoa olla mukana isossa ja toimivassa organisaatiossa, sekä tuottaa sinkkiä vastuullisesti ja niin että myös tuleville sukupolville riittäisi töitä. Lisäksi on hienoa olla osa organisaa-tiota, jonka moni tuntee ja tietää hyväksi työnantajaksi.

Vaikka työyhteisö ja työkaverit motivoivat, toivottiin ilmapiirin kehittyvän vapautuneem-maksi. Motivaatiota lisäisi myös jo aiemmin käsittelemäni keskusteluyhteyden parantumi-nen työntekijöiden ja johdon välillä. Lisäksi työn tuomat haasteet sekä monipuolisuus li-säävät motivaatiota. Vaikka työ itsessään ei olisikaan kovin monipuolista, on sen vaihtele-

vuotta kehitetty ja sen kautta monipuolisuus on parantunut. Ryhmässä, jossa yhteishenki oli aika huono, paranisi motivaatio luonnollisesti ilmapiirin parantumisella. Työntekijöiden mukaan ilmapiiriä voitaisiin parantaa esimerkiksi tiimi-illoilla, joihin on haastatteluiden mukaan aikaisemmin enemmän panostettu. Lähiesimiesten mukaan ilmapiiri paranisi arjen yhteistyön sujumisella ja toisten huomioon ottamisella.

Moni kertoi saavansa parhaat ilon itse työssä onnistumisissa, vaikka siitä ei välttämättä sen enempää kiitosta saisikaan. Juuri oikein kohdistetulla palautteella voitaisiin työntekijöitä motivoida entistä enemmän. Osa esimiehistä on onnistunut palautteen antamisessa työntekijöiden mielestä erinomaisesti, ja osalla siinä olisi vielä kehitettävää. Annetun palautteen myötä esimiehet ovat kuitenkin kuulemma jo kehittyneet tällä osa-alueella.

Palautetta on sekä positiivista että negatiivista ja molempia pitää muistaa antaa mahdollisuuksien mukaan samassa suhteessa. Esimiehiä kehoitettiin muistamaan palautteen antaminen myös onnistuneissa asioissa, sillä myös niitä tapahtuu työyhteisössä paljon. Joskus on ollut tilanne että negatiivisia asioita on kerääntynyt ja ne on käsitelty vasta viikkopalaaverin yhteydessä, kun tilanne ei välttämättä ole enää ajankohtainen. Jotta virheistä oppisi paremmin, toivoivat työntekijät että mahdollinen kritiikki annettaisiin siis mahdollisimman pian ja neuvovalla tavalla, eli samalla kertoen kuinka tilanne olisi tullut hoitaa.

Työntekijöitä motivoi myös esimiehen kiinnostus heidän tekemästään työstä. Kun esimies kyselee alaisten töistä ja ehkä jopa hieman osallistuukin, lisää hän myös omaa tietotaitoaan. Kun esimiehen tietämys esimerkiksi joidenkin töiden raskaudesta tai suorittamisen vaativuudesta lisääntyisi, pystyisi hän paremmin myös perustelemaan toivottuja muutoksia ja ehdotuksia ylemmälle johdolle. Näin myös alaisen luottamus omaan lähiesimieheensä kasvaisi, joka kasvattaa taas alaisen motivaatiota tehdyn työn arvostuksen tunteen kautta.

#### **4.3.4 Lähiesimiestyön kehityskohteet**

Haastatteluissa työntekijät kertoivat avoimesti myös mielipiteistään kehityskohteista ja olenkin tuonut niitä jo esille hiljalleen opinnäytetyöni aiemmissa vaiheissa. Koska näitä on

käsitelty työssäni jo yksityiskohtaisemmin, käyn työntekijöiden kertomia kehityskohteita tässä lähinnä hyvin tiivistetysti. Kehityskohteita työntekijät näkivät siis palautteen antamisessa ja vuorovaikutuksen kehittämässä. Palautetta toivottiin annettavan useammin sekä rakentavammin, ja vuorovaikutuksen kautta keskusteluyhteyksien kehittyvän avoimimmiksi. Myös kehityskeskustelut saattavat olla epäsäännöllisiä tai niitä on liian harvoin. Kaikille siis toivottiin samat mahdollisuudet kehityskeskusteluihin, koska se on ainoa ja kunnollinen tilanne, jossa työntekijä pystyy kunnolla tuomaan ilmi esimerkiksi toiveitaan muutoksista työn tai palkan suhteen. Kehityskeskustelussa annettu palaute myös tuntuu henkilökohtaisemmalta, joten se lisää suoraan myös työmotivaatiota.

Lisäksi työntekijät toivoivat enemmän kanssakäymistä ja tilanteita, joissa esimies tulee alaisensa työpisteelle. Vaikka työn suorittaminen onnistuukin itsenäisesti, työpisteelle tuleminen osoittaa kiinnostusta ja arvostusta alaisensa tekemään työhön. Työntekijät myös huomioivat, että asioita on paljon jo kehitetty aiempaan nähden, eli yleisesti katsottuna suunta on jo ehdottomasti oikea.

Työntekijät toivoivat osan esimiehistä kehittyvän asioiden muistamisessa. Mahdollisesti suuresta työmäärästä riippuen pienemmät asiat saattavat helposti unohtua. Työntekijän tulisi pystyä luottamaan siihen, että luvatut asiat todella hoidetaan lupauksen mukaisesti. Heille, joille esimiehen puheille tuleminen on muutenkin jo kynnykskysymys, on asiasta muistuttaminen tai sen uudelleen puheeksi ottaminen todella vaikea ja kiusallinen tilanne. Pienet ja nopeat asiat, jotka saattaisivat helposti unohtua, kannattaisi hoitaa heti pois, tai kirjoittaa ylös.

Myös informointiin toivottiin parannusta. Aiemmin käsittelemäni tiedottamisen laadun lisäksi, työntekijät halusivat tietää mahdollisuuksiensa mukaan mahdollisimman aikaisin erityisesti työhön kohdistuvista muutoksista. Toki tilanteista riippuen esimiesten ja työntekijöiden välillä voi olla näkemyseroa, milloin asiasta on järkevä tiedottaa. Sähköistä viestintää kuten sähköpostia tai tekstiviestiä käytettäessä, toivottiin että viesti muistettaisiin kuitata. Näin tiedetään että viesti on varmasti mennyt perille. Työntekijöiden mielestä on myös tärkeää että esimiehelle voi tarvittaessa kertoa henkilökohtaisia asioitaan, ja luottaa että ne pysyvät henkilökohtaisina. Vaikka kyse ei siis olisikaan kovin arkaluontoisesta asiasta, mutta se on esimiehelle kahden kesken kerrottu, niin on tärkeää muistaa ettei niitä oteta puheeksi muun henkilöstön kuullen.

#### **4.3.5 Esimiehen läsnäolon merkitys työskennellessä**

Tehtaalla tehdään pääsääntöisesti vuorotyötä, jolloin esimiehen läsnäolo on rajoittunut vuororistiriitojen vuoksi. Fyysinen läsnäolo on siis vaihtelevaa. Suurin osa haastatelluista kuitenkin kertoi, että esimiehet ovat erinomaisesti korostaneet olevansa aina tarvittaessa tavoitettavissa puhelimen välityksellä ja se on koettu riittäväksi. Työn suorittaminen on vuoroissa hyvin itsenäistä, joten mahdollisissa ongelmatilanteissakin puhelinyhteys on ollut riittävä sekä toimiva. Esimiehen läsnäolossa tärkeintä oli siis tavoitettavissa oleminen eli että työntekijät tietävät milloin ja miten esimies on tarvittaessa tavoitettavissa.

Haastatteluissa ilmeni, että aikaisemmassa historiassa on ollut tilanne, jolloin vuoromestari oli kunkin vuoron esimies. Siihen ei kuulemma ole tarvetta, vaan työntekijät ovat olleet tyytyväisiä nykyiseen ratkaisuun, jossa vuoromestarille voidaan ilmoittaa esimerkiksi yllättävistä muutoksista. Kuitenkin koska esimiesten työskentely painottuu aamuvuoroon, saat-  
taa vuorotyöläisillä vierähtää helposti 1-2 viikkoa tapaamatta esimiestä lainkaan. Tämän vuoksi helposti tavoitettavissa oleminen sähköpostin ja puhelimen välityksellä on tärkeää, ja se onkin toiminut onnistuneesti.

Kuten jo aikaisemmin opinnäytetyössäni käsiteltiin, esimiehen ollessa paikalla, toivottiin hänen olevan aidosti läsnä. Eli paikalla ollessaan hänen toivottiin mahdollisuuksiensa mukaan tulevan esimerkiksi työmaalle ottamaan kontaktia työntekijöihin. Alaistensa työtehtäviin tarkempi tutustuminen auttaisi esimiestä ymmärtämään töiden jokapäiväisiä haasteita, jolloin myös palautteen antaminen helpottuisi. Kuitenkin myös tarpeeton ja liika tarkkailu aiheuttaisi ahdistusta osassa työntekijöissä, joten tähän täytyisi löytää niin kutsuttu kultainen keskitie. Esimiesten alaismäärät ovat myös hyvin vaihtelevia, joten suurimman alaismäärän omaavalle lähiesimiehelle tämä on ehdottomasti haasteellisempaa.

#### **4.3.6 Tilanteita esimiestyössä onnistumisista ja epäonnistumisista**

Konkreettisista tilanteista kertominen on vaikea tehtävä henkilöitymisen riskin vuoksi. Sain paljon hyviä vastauksia ja yksityiskohtaisiakin tilanteita, joita en juuri tämän riskin vuoksi pysty tuomaan niin yksityiskohtaisesti ilmi kuin ehkä haluaisin. Käsittelen tämän

kysymyksen vastauksia siis hyvin yleisellä tasolla. Jotta hyöty olisi kuitenkin mahdollisimman suuri, on näistä tilanteista annettu luottamuksellisessa muodossa henkilökohtaisesti palautetta esimiesten haastatteluiden yhteydessä.

Työntekijät muistivat hyvin tilanteet, joissa lähiesimies on tukenut alaistensa mielipidettä ylemmälle johdolle vietävissä asioissa. Työntekijät tunsivat silloin että lähiesimies on myös heidän edun puolellaan kun hän on esimerkiksi vienyt eteenpäin raskaan työn suorittamiseen ehdotettuja parannuksia. Esimiehille toivottiinkin rohkeutta tiedottamiseen vastaavissa tilanteissa, sillä vaikka vastaus ylemmältä johdolta olisikin negatiivinen, tietäisivät työntekijät että heidän asiaansa on ajettu ja luottamus esimiestä kohtaan kasvaisi.

Ennen kaikkea esimiestyössä onnistumisia kuvailtiin uusien asioiden oppimisena rohkeasti työntekijöiden kautta kysytyin neuvoin. Työntekijät muistavat hyvin tilanteet, joissa ovat kokeneet tulleen kuulluiksi. Myös tilanteet joissa esimiehen koettiin tulevan samalle tasolla alaisen kanssa, ovat jääneet hyvin mieleen. Vaikka esimies ei osallistuisi konkreettisesti työn suorittamiseen, mutta silti käyttää osallistumiseen vaadittavia työsuojaimia, on hänet koettu samanarvoiseksi ja erinomaiseksi esimerkiksi työympäristössä. Esimiehen toimintaa ja käyttäytymistä tulisikin nimenomaan voida pitää esikuvana työyhteisössä.

Epäonnistumisia on koettu tilanteissa, joissa vuorovaikutus on muuttunut pelkäksi tiedottamiseksi. Esimerkiksi tilanteissa, joissa jonkun työtehtävän suorittamista on jouduttu muuttamaan niin että se on saattanut muuttua hankalammaksi, olisi työntekijöille tärkeä tuntea että heidän toiveitaan kuunnellaan tai heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Työntekijät kertoivat kuitenkin ymmärtävänsä, että heidän lähiesimiehensä on vaikeassa välissä kun palautetta tulee molemmista suunnista. Muutoksista neuvottelemista mahdollisuuksien mukaan kuitenkin arvostettaisiin suuresti. Epäonnistumisia on koettu myös lupausten pitämättömyytenä, jos esimerkiksi asia on unohdettu kiireessä hoitaa. Esimiestä on helppo mennä tapaamaan, mutta kiusallista mennä muistuttamaan. Haastatteluissa toivottiin myös tarkkuutta työaikaleimausten kautta aiheutuviin muutoksiin palkoissa.

Onnistumisia on koettu tilanteissa, joissa päätöksenteko on ollut nopeaa, tai toivottu asia on hoidettu nopeasti ja toivotusti. Osa kertoi viisaasti, miten esimiehen johtamisen epäonnistumista tai onnistumista voi oikeasti arvioida vasta poikkeustilanteissa. Suuria poikkeustilanteita kuitenkin sattuu kohtuullisen harvoin, joten ei ainakaan voida puhua suoraan suu-

rista epäonnistumisista. Onnistuminen on jo sitä, että työntekijät kokevat esimiehen helposti lähestyttäväksi, vanhankansan pelätyn ja ankaran johtaja roolin sijasta. Ryhmässä, jossa työilmapiiri oli huono, toivottiin esimiehen onnistuvan löytämällä ratkaisuja tai kehitysehdotuksia. Näin työntekijät voisivat luottaa esimiehen välittävän heidän työstään sekä hyvinvoinnistaan.

#### **4.3.7 Luottamus lähiesimestä kohtaan**

Yleisesti luottamuksen on koettu olevan hyvä. Luottamusta on kasvattanut juuri esimiehen helppo tavoitettavuus ja alaisen henkilökohtaisten toiveiden tai asioiden nopea ja hyvä hoitaminen. Vaikka kehitettävää esimiestyöskentelyssä olisikin, moni kertoi että ei haluaisi missään nimessä vaihtaa esimiestään. Kuulin paljon lausahdusta: ”Ne ovat asioita jotka riitelee, ei ihmiset”. Luottamusta esimestä kohtaan kohottaisi myös se että päätöksiä perusteltaisiin enemmän. Aina kaikki ehdotukset eivät voikaan mennä läpi, mutta vastaavissa tilanteissa olisi tärkeää tietää tyrmäämisen syyt.

Luottamusta on saattanut karisuttaa tilanteet, joissa asioiden hoitamisesta on täytynyt muistuttaa tai ne ovat hoituneet suurella viiveellä. Myöhemmin vastaavissa tilanteissa alainen on joutunut miettimään, että voiko hän luottaa tällä kertaa asian tulleen hoidetuksi sovitun mukaisesti. Tämmöisessä tilanteessa luottamus on saattanut vaihdella kuitenkin korkeintaan väliaikaisesti ja myöhemmin se on taas noussut onnistumisien myötä. Totta kai myös esimiehille sallitaan inhimillisiä virheitä tai unohduksia.

Esimiehen on kuitenkin voitu luottaa hoitavan hyvin hänelle kuuluvat velvollisuutensa, eikä ole tullut suuria tilanteita, jotka olisivat rajusti huonontaneet luottamusta esimestä kohtaan. Hyvän luottamuksen kerrottiin osittain pohjautuvan myös luonteenpiirteisiin, kuten esimerkiksi jämäkkyyteen, suoraviivaisuuteen sekä reiluuteen. Luottamusta voisi edelleen kasvattaa paremmilla keskusteluyhteyksillä. Luottamuksen kuuluisi olla molemminpuolista, ja moni työntekijä kertoikin pyrkivänsä itsekin olemaan ehdottoman luotettava luvatuissa asioissa.

Käsitykseni mukaan aikaisemmissa kyselyissä työntekijöiden luottamuksen esimestä kohtaan oli koettu olevan huono tai ainakin laskeneen entisestä. Kuitenkin haastatteluissa ker-

rottiin luottamuksen tason olevan keskimääräisesti hyvä ja luottamuksen heikkenemistä aiheuttavia asioita osattiin erinomaisesti perustella. Yksi asia mitä opinnäytetyössäni halusinkin selvittää, oli löytää juuri ne syyt miksi luottamuksen koettiin olevan niin huono kuin sen kerrottiin olevan. Onkin siis hienoa huomata, että tilanne on aiempia tuloksia verraten nykyään jo ehdottomasti parempi. Mahdollista toki on myös se, että numeroasteikolla tehtyihin kyselyihin ei välttämättä tarvitse tehdä perusteluja, joten saattavat ne myös muodostua valheellisesti realistista negatiivisemmiksi.

#### **4.3.8 Mitä työntekijät voisivat itse parantaa vuorovaikutuksessa?**

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli haastattelun viimeisenä kysymyksenä antaa työntekijälle ajateltavaksi sen mitä itse voisi parantaa. Haastatteluissa paneuduttiin esimiehen vuorovaikutukseen ja kehityskohteisiin, mutta hyvässä vuorovaikutuksessa molempien osapuolien tulee olla kiinnostuneita. Tähän kysymykseen en välttämättä saanut suoraan vastauksia kehitettävistä asioista tai luonteenpiirteistä, vaan vastaukset olivat enemmän tyyliiltään ”varmasti voisin jotain parantaa, aina voi vielä kehittyä”.

Työntekijät kuitenkin ymmärsivät ja kertoivat voivansa olla itsekin aktiivisempia vuorovaikutuksen suhteen, sekä kertoa omista toiveistaan ja mielipiteistään aktiivisemmin. Osa toivoi rohkaistuvansa kanssakäymisiin ja vastaavasti osa taas kertoi, että he voisivat jopa vähentää pienemmistä asioista sanomista. Ongelmallisia asioita voisi lähteä ratkaisunhaluista viemään eteenpäin, pelkän murehtimisen sijasta.

Motivaation ja työilmapiirin paraneminen olisivat yhteydessä myös omien taitojen kehittämisen halukkuuteen. Kuitenkin pääsääntöisesti työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja parhaalla mahdollisella tavalla. Huonona päivänä saattaa tulla vain suorittamaan työnsä vältellen sosiaalista kontaktia. Hyvänä päivänä keskustelutaito ja joustavuuskin sujuvat paremmin. Hyvä työilmapiiri edistää siis työhyvinvointia, sekä hyvin todennäköisesti työpaikan ihmissuhteiden välistä vuorovaikutusta.



## 5 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Työntekijöiden odotukset esimiehiään kohtaan vaihtelivat suuresti omien mieltymysten sekä persoonallisuuden mukaan. Vaikka esimiehet pyrkivät olemaan mahdollisimman tasapuolisia kaikille työntekijöille, on todella haastavaa löytää kaikille sopivia toimintatapoja. Erityisesti vuorovaikutuksen nykytilanteesta keskusteltaessa kokivat työntekijät samat asiat hyvin eri tavoin. Samat asiat olivat toisten mielestä oikein toimivia, kun taas toiset toivoivat niihin muutosta. Osa työntekijöistä oli lisäksi huolissaan tasapuolisuudesta sekä informaation kulkemisesta.

Haastattelemani esimiehet olivat hyvin tietoisia omista vahvuuksistaan sekä heikkouksistaan. Osa työntekijöistä koki lähiesimiehensä hyvin helposti lähestyttäväksi, osa taas koki kynnyksen työntekijän sekä lähiesimiehen välillä. Esimiesten toivottiin vierailevan useammin työpisteillä ja keskittyvän vuorovaikutustilanteissa niin että asiat jäisivät mieleen, sillä unohtelut saattoivat horjuttaa luottamusta esimiestä kohtaan. Yleisesti luottamuksen taso esimiestä kohtaan oli kuitenkin hyvä ja työntekijöitä motivoivat useat eri asiat aina palkasta yrityksen omiin arvoihin asti. Ennen haastatteluiden alkua luottamustason ajateltiin olevan realistista matalampi. On siis hienoa huomata että tilanteessa on joko tapahtunut kehitystä tai aiemmat tutkimustulokset eivät ole olleet riittävän tarkkoja realistisen käsityksen luomiseksi.

Työntekijät kertoivat avoimesti kehityskohteista mutta osasivat myös kehua esimiehiään. Sekä esimiehellä että työntekijällä on oikeus työpaikalla olla oma itsensä. Toimiva vuorovaikutus on siis myös riippuvainen vuorovaikutustilanteessa olevien henkilöiden persoonista, joten luonnollisesti ei voida olettaa että vuorovaikutus olisi kaikkien kanssa samanaista. Kuitenkin pääsääntöisesti kaikki pyrkivät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Vaikka haastattelut olikin kohdistettu vain yhdelle osastolle, on haastatteluissa keräämäni materiaali hyödynnettävissä ehdottomasti myös yrityksen muilla osastoilla. Neuvot työyhteisön kehittämiseen sopivat mielestäni kaikille esimiesasemassa toimiville. Oman kehon kielen tarkkaileminen vuorovaikutustilanteessa on tärkeää pelkän suullisen viestinnän lisäksi ja esimiehen tulee toimia yrityksessä esimerkkinä sekä sosiaalisen viestinnän mallina, josta työntekijät voivat poimia arvokkaita neuvoja omaan käyttäytymiseensä ja toimintaan.

sa. Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa-alue toimivan ja menestyksekkään organisaation toimintaa. Työssäni löytyi selvä yhteys työssä viihtymisen ja työmotivaation väliltä. Työmotivaatio muodostui työn suorittamiseen liittyvistä asioista kun perusasiat työpaikalla olivat sujuvia. Työntekijöiden tulisi ottaa enemmän huomioon myös toisiaan arjen sujuvuudessa sekä tarvittaessa auttaa työn suorittamisessa. Esimies ei voi yksinään tehdä muutosta työyhteisöön ellei kehittämisen halu tule suoraan itse työntekijöiltä. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen on itse ennen kaikkea vastuussa omasta käyttäytymisestään sekä vuorovaikutuksestaan.

## 6 LOPPUSANAT

Haastatteluiden myötä löytyi paljon toimivien asioiden lisäksi myös kehitettäviä asioita lähiesimiehen sekä alaisen välisen vuorovaikutussuhteen nykytilanteesta. Tarkoituksenmukaista työssäni olikin selvittää yrityksen nykytilannetta, jonka myötä yritys saisi työkaluja työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen jatkokehittämiseen organisaatiossaan. Haastatteluun osallistuneet olivat erittäin avoimia ja suhtautuivat työhöni kiinnostuneesti, joten haastatteluvastaukset olivat laadukkaita, joista oli hyvä lähteä muodostamaan kokonaiskuva. Myös yritys otti minut kiinnostuneena vastaan ja tuki työni suorittamista valtavasti esimerkiksi käytännön asioiden erinomaisella organisoinnilla.

Mielestäni työn lähtökohdat saatiin erinomaisesti täytettyä, nykytilanne selkeytyi sekä pohdittiin jo mahdollisia kehitysaskelaita eteenpäin. Itse tunsin myös ammattitaitoni kypsyneen näinä kuukausina huomattavasti, joten toivon yrityksen hyötyvän tutkimuksen tuloksista myös huomattavasti. Työtä tehdessäni kiinnostuin aiheesta ja sen ulottuvuuksista koko ajan lisää. Tämänkaltaista tutkimustyötä voisinkin pitää hyödyllisenä kaikissa suuremmissa organisaatioissa.

Jotta asioita voidaan kehittää, täytyy ensin tietää mitä kehitetään. Kun ongelmat on sanottu ääneen, voidaan niistä lähteä yhdessä neuvottelemaan. Alaisten luottamus esimiestä kohtaan kasvaa, kun he huomaavat muutosta parempaan tapahtuvan. Yksi Boliden Kokkola Oy:n tavoitteista onkin olla houkutteleva työnantaja, joten osallistuminen työhyvinvointia sekä esimiestyötä kehittävään tutkimukseen on näyttöä työntekijöille siitä, että heitä sekä heidän tekemäänsä työtä arvostetaan.

## **LÄHTEET**

Frilund, M. 2015. Yleisesitys Suomi 2015. 25.3.2015.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennuskirjat.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. 7 uusittu painos. Helsinki: Otava

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.